

Prezado(a) estudante,

Realizamos uma conferência em nosso material da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG - Assistente em Administração. Tomamos ciência que na disciplina de Conhecimentos Específicos, continha um trecho em desconformidade. Desse modo, foram realizadas correções necessárias no material, da seguinte forma:

Página 225

ONDE SE LÊ:

GESTÃO DE CONFLITOS

No contexto da atividade de segurança, uma crise pode ser definida como um evento crítico caracterizado por uma manifestação violenta e inesperada de rompimento da normalidade.

Nesse sentido, são exemplos de crises: uma situação com reféns; ameaça de uso de explosivos; atos terroristas; rebelião ou fuga de presos etc.

Cada crise demanda uma solução particular e exige cuidadosa análise e reflexão. O processo de gerenciar uma crise consiste, portanto, segundo definição do *Federal Bureau of Investigation* (FBI), no processo de identificar, obter e aplicar os recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise.

Tendo em vista que a Polícia do Senado, dentro de suas missões institucionais, está sujeita ao enfrentamento de eventos críticos, os conhecimentos sobre gerenciamento de crises são essenciais para o bom desenvolvimento de seus serviços.

NEGOCIAÇÃO, ETAPAS DA NEGOCIAÇÃO, POSTURA E CRITÉRIOS DE AÇÃO

Uma crise consiste em um evento ou situação crucial que exige resposta especial da polícia (ou de algum órgão de segurança) a fim de que se alcance uma solução aceitável, dentro de aspectos legais, éticos e morais vigentes.

De acordo com Wanderley Mascarenhas, em sua obra *Gerenciamento de Crises: negociação e atuação de grupos especiais de polícia na solução de eventos críticos* (1995), toda crise possui as seguintes características:

- Imprevisibilidade;
- Compressão de tempo (urgência);
- Ameaça de vida;
- Necessidade de:
 - Postura organizacional não rotineira;
 - Planejamento analítico especial e capacidade de implementação;
 - Considerações legais especiais.

Conforme se verá mais adiante, o gerente de crise possui, para alcançar resolução de um evento crítico, as seguintes alternativas táticas:

- a negociação (buscando uma saída negociada ou a rendição dos elementos causadores da crise);
- o emprego de técnicas não letais;
- o tiro de comprometimento;
- a invasão tática.

Dentro dessas possibilidades, a negociação é tida como a rainha das alternativas técnicas, pois é a que tem maior probabilidade de resolver a ocorrência preservando vidas.

Nesse sentido, o processo de negociação consiste, basicamente, em conduzir o causador do evento à calma, por meio do estabelecimento de uma relação de confiança entre ele e o negociador, de forma que o infrator da lei entenda que a melhor solução possível é render-se para que tenha garantida a vida e a integridade física.

A missão específica do negociador é promover as conversações com os causadores do evento, com a finalidade de dissuadi-los, ao mesmo tempo em que coleta informações que permitam reduzir as possibilidades de risco.

Etapas da Negociação

Uma negociação tem três fases ou etapas, que se baseiam nas fases psicológicas do indivíduo causador do evento crítico:

- etapa **afetiva**;
- etapa **cognitiva** (ou do conhecimento);
- etapa **caótica**.

A etapa **afetiva** vai do início da ocorrência até as **primeiras 4 horas**. Nesta fase o **diálogo é mais difícil**, tendo em vista o estado de tensão do causador do evento, de modo que o **negociador deve mais ouvir** do que falar.

Na etapa afetiva o negociador busca conhecer quem é o causador.

Passada a etapa afetiva, inicia-se a chamada **etapa cognitiva**, fase em que o negociador já conhece o causador e pode iniciar uma negociação técnica, buscando fazer o infrator entender a situação em que se encontra e que as exigências devem ser compatíveis com a lei.

Por fim, passadas 8 horas do início do evento e faltando 5 horas para o prazo máximo de 24 horas, tem início a **etapa caótica**, na qual o negociador começa a pressionar o causador, cobrando-o. Note que as etapas variam conforme o próprio estado psicológico do causador: etapa caótica, por exemplo, o próprio causador não aguenta mais e começa a exigir atitudes por parte do negociador.

Vencidas essas três etapas sem que se alcance uma solução (saída negociada ou rendição), o gerente de crise pode utilizar outras alternativas táticas para resolver o evento crítico.

Postura do Negociador

Durante a negociação, o negociador pode assumir dois diferentes tipos de postura: a postura “ganha x perde” e a postura “ganha x ganha”.

A postura “**ganha x perde**” é imediatista e inclui tanto “propostas indecentes” quanto “forçadas de barra”. Ou seja, o negociador pode, dentro dessa postura, sugerir uma saída negociada em que os causadores sejam mais beneficiados, em detrimento das forças de segurança, ou o contrário. Tal postura pode resultar em acordos com os causadores ou, por outro lado, prejudicar a negociação, caso o causador fique na defensiva ou se sinta prejudicado.

Por outro lado, a postura “**ganha x ganha**” implica em uma maior preocupação com o futuro, de modo que o negociador, por um lado, faz com o que o causador considere as necessidades e limitações do órgão de segurança e, por outro, tente conscientizar o causador de que suas necessidades estão sendo consideradas pelas autoridades.

Critérios de Ação

Os **objetivos** das ações de negociação de crise são **preservar vidas e aplicar a lei**. A preservação de vidas, no entanto, deve ser priorizada acima da aplicação da lei, sobretudo a vida de pessoas inocentes; em outras palavras, se necessário para a preservação de vidas inocentes, é possível que o gerente de crise tome decisão que permita uma conquista parcial ou mesmo a fuga momentânea dos causadores (a perda de vidas é irreversível, podendo a captura dos infratores ser realizada em outro momento).

Nesse sentido, a tomada de decisão por parte do gerente da crise deve se basear em três **critérios de ação**, estabelecidos pela doutrina do FBI:

- **necessidade;**
- **validade do risco;**
- **aceitabilidade.**

O critério da **necessidade** significa que toda ação somente deve ser tomada quando **indispensável**.

Por sua vez, o critério **validade do risco** indica que toda ação deve ser avaliada considerando se os **riscos** inerentes vão ser **compensados pelo resultados**.

Por fim, o critério da **aceitabilidade** aponta que toda ação de gerenciamento de crise deve ter **respaldo legal, moral e ético** (uma saída para a crise que não seja legal, moral e eticamente compatível, não pode ser aceitável).

HABILIDADES AVANÇADAS DE NEGOCIAÇÃO

Tendo em vista a importância da tarefa de negociar e o grande número de atribuições a ela inerentes, não é qualquer pessoa que pode ser encarregada de exercê-la. Nesse sentido, exige-se que o papel de negociador seja realizado por agente com treinamento específico.

Historicamente, no Brasil, já se utilizou pessoas sem qualquer treinamento, tais como psicólogos, religiosos, políticos e até secretários de Estado da Segurança Pública como negociadores. Em várias oportunidades tal escolha se revelou catastrófica.

Conforme será estudado mais adiante, o negociador integra o grupo tático, não atuando somente para obter a rendição dos elementos causadores do evento crítico mas, também, desempenhando funções táticas tais como a coleta de informações, o uso de técnicas que otimizem a efetividade da ação tática, e utilizando técnicas específicas de negociação como parte da ação tática. É, por tais motivos, que se exige que o negociador possua habilidades avançadas de negociação.

Dentre as **qualidades especiais** que se exige de um negociador, além de seu **conhecimento técnico**, estão a **respeitabilidade**, **confiança** e **comunicabilidade**. Um bom negociador deve, portanto, inspirar respeito e confiança tanto em sua equipe quanto nos causadores do evento. Da mesma forma, deve comunicar-se com desenvoltura, ainda que sob pressão e com indivíduos perigosos.

NEGOCIAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO: CONCEITOS E TIPOLOGIA

A **negociação de crise** pode ser definida como o **processo de resolução de conflitos** que se desenvolve entre um agente da lei e um causador do evento crítico, com ou sem a presença de reféns.

Basicamente são quatro os objetivos da negociação:

- **Ganhar tempo**: o tempo é o grande elemento na negociação; o tempo possibilita reduzir a tensão dos momentos iniciais e permite alcançar um nível de racionalidade por parte dos causadores que permita o diálogo;
- **Abrandar as exigências**: o causador deve entender que não vai obter facilmente o que deseja;
- **Colher informações**: a coleta de informações deve ocorrer durante todo o tempo, obtendo-se dados valiosos como a identidade do causador, suas motivações e intenções;
- **Prover suporte tático**: uma vez definido pelo gerente da crise que se trata de uma negociação tática (definida logo abaixo) o negociador deve agir em consonância com a ação tática, ganhando tempo e coletando informações.

Com base nos objetivos acima, existem dois **tipos possíveis de negociação**:

- **Negociação real** (ou técnica): visa à **rendição pacífica** dos causadores. Para tanto, o

negociador age como mediador entre os causadores da crise e o comandante do teatro de operações, utilizando métodos de convencimento e barganha para ganhar tempo e abrandar as exigências;

- **Negociação tática:** visa ao apoio às ações táticas. Neste caso o negociador age como apoiador das ações táticas, obtendo informações e obtendo o tempo necessário para a ação tática.

Poder de Decisão do Negociador

Sendo que um das principais objetivos da negociação expostos acima é o ganhar tempo, o **negociador não pode ter poder de decisão**, pois, caso tenha, os causadores vão exigir a resposta na hora. Assim, o negociador deve deixar claro que é o responsável por ouvir as exigências dos causadores e levá-las para a apreciação dos superiores e que, uma vez obtida a resposta destes, vai dar o retorno.

Dica

Quando se trata de uma negociação de crise existe, de um lado, o **negociador** e, de outro, o que se chama de **causadores** do evento crítico ou causadores da crise. Outras denominações que se utiliza são provocadores do evento crítico (PEC), perpetradores ou transgressores.

ELEMENTOS OPERACIONAIS ESSENCIAIS

Cada órgão de segurança possui diferentes características, recursos e estruturas de equipe. No entanto, existem componentes universais que são básicos para a estrutura de qualquer equipe de crise:

- **Comandante do teatro de operações** ou **da cena de ação**, também chamado comumente de **gerente de crise**: é a **autoridade máxima no local da crise**, sendo o responsável por exercer a coordenação e o controle operacional na área sob sua responsabilidade, assim como por realocar os recursos logísticos necessários para organizar o Teatro de Operações. Cabe ao gerente de crise revisar e dar a palavra final sobre os planos de ação, sempre obedecendo os critérios de ação (necessidade, aceitabilidade e validade do risco);

- **Negociador:** é um membro essencial da equipe, sobretudo em situações críticas como tentativas de suicídio, intervenções com terroristas, sequestros, roubos frustrados em que os causadores tomam reféns, desocupações de prédios ou vias públicas, rebeliões etc. Normalmente se utiliza na equipe um negociador primário e um secundário (ou negociadores de *backup*, que assumem caso seja necessária uma pausa do negociador principal ou se for necessário tendo em vista barreiras culturais ou linguísticas)

- **Chefe da equipe de inteligência:** é o responsável pela coleta de informações úteis para o planejamento e execução da negociação;

- **Chefe de comunicações:** é o responsável por manter o fluxo de comunicações entre todos os atores envolvidos no evento crítico (diferentes departamentos, agências e serviços de emergência, por exemplo). Em determinadas equipes existe, ainda, um oficial de relações públicas, que é o responsável pelo contato com a imprensa;

- **Equipe tática:** composta por unidades especializadas (nos moldes da SWAT dos departamentos de polícia dos Estados Unidos ou do GATE ou COE, da polícia paulista). É composta de grupos táticos, responsáveis por eventuais entradas forçadas e por atiradores de elite (*snipers*).

Dica: em certos países, com ocorre nos Estados Unidos, muitas equipes táticas contam com um psicólogo, que possui duas funções principais:

- Participar no desenvolvimento, treinamento e seleção da equipe;
- Prestar assistência operacional durante o evento crítico (monitoramento das negociações; produção de perfil psicológico de perpetradores e reféns; monitoramento do estado mental da equipe etc.).

CLASSIFICAÇÃO DOS GRAUS DE RISCO

O risco é um fato que faz parte da rotina de um serviço de segurança. Uma das primeiras ações a serem tomadas pelo gerente de crise é a avaliação do grau de risco, pois somente após essa classificação é que se pode dirigir e controlar os recursos disponíveis. Ou seja, para que se faça o correto gerenciamento de uma crise, o gerente de crises deve, em primeiro lugar, identificar, avaliar e priorizar os riscos para, em seguida, aplicar seus recursos de forma coordenada.

Cada tipo de evento crítico — ocorrências envolvendo uso de arma de fogo, perseguições e operações envolvendo veículos de emergência, busca e apreensão (com possível prisão), violência doméstica, dano à propriedade, operações especiais ou situações envolvendo pessoas com doenças mentais ou distúrbios emocionais — causa diferente impacto nas operações de uma equipe de segurança.

Nesse sentido, os componentes principais da gestão de crises são:

- O **reconhecimento:** o primeiro passo é reconhecer os riscos que um determinado evento traz;

- A **priorização:** em seguida, os riscos devem ser priorizados de acordo com a frequência, gravidade e o tempo disponível para pensar antes de agir;

- A **mobilização:** por último são tomadas as medidas para mitigar os riscos reconhecidos e priorizados.

De forma a permitir a melhor avaliação por parte do gerente de crises, utiliza-se como padrão, na área da segurança pública, a **classificação de risco ou ameaça desenvolvida pelo**

FBI, que estabelece um escalonamento em quatro graus:

- **1º Grau: alto risco;**
- **2º Grau: altíssimo risco;**
- **3º Grau: ameaça extraordinária;**
- **4º Grau: ameaça exótica.**

De acordo com o FBI, uma ameaça de **alto risco** (1º grau) consistiria, por exemplo, em um roubo a banco cometido por dois ou mais indivíduos armados com pistolas, sem que haja reféns.

Por sua vez, uma ameaça de **altíssimo risco** (2º grau) consistiria num roubo a banco praticado por dois ou mais elementos que mantenham pelo menos três reféns.

Já uma **ameaça extraordinária** (3º grau) envolveria uma ação de terroristas armados com armas automáticas mantendo uma grande quantidade de reféns no interior de uma aeronave.

Por fim, uma **ameaça exótica** (4º grau) se materializaria na ação de um terrorista que estivesse em posse de um dispositivo radioativo e de alto poder de letalidade ou de destruição, colocando em risco a população de determinado local.

Para cada nível de risco, existe um nível de resposta, de modo que, quanto maior o grau de risco, maior o nível de complexidade da resposta ao evento crítico. Mais uma vez seguindo a doutrina do FBI, os níveis de resposta podem ser assim escalonados:

GRAU DE AMEAÇA	NÍVEL DE RESPOSTA	RECURSOS
1º	Um	Recursos locais: unidades normais podem responder à ocorrência
2º	Dois	Recursos locais especializados: a resposta é feita pelas unidades locais com o apoio de unidades especiais da área
3º	Três	Recursos do Nível Dois + Autoridade superior: a resposta é feita pelas as unidades especiais da área em conjunto com unidades da autoridade superior
4º	Quatro	Recursos do Nível Três + Recursos Exógenos: a respostas é feita por todas as unidades envolvidas na resposta Nível Três com o envolvimento de equipe de profissionais de áreas específicas

A correta avaliação do grau de risco permite uma solução favorável ao evento. Vale mencionar que o grau de risco pode variar durante o desenrolar do evento crítico, sendo aumentado ou diminuído, como, por exemplo, no caso de liberação de reféns ou rendição de

algum dos criminosos.

TIPOLOGIA DOS CAUSADORES

Como forma de auxiliar o gerente de crise na tomada de decisões, Frank A. Bolz Jr., fundador do Departamento de Negociação de Reféns da Polícia de Nova Iorque, em sua obra *How to be a hostage and live* (Como ser um refém e sobreviver), elaborou a **Tipologia dos Causadores de Eventos Críticos (CEC)** que indica haver três tipos fundamentais de indivíduos:

- **Tipo 1 — o criminoso comum** (ou criminoso profissional, criminoso contumaz ou, ainda, o criminalmente motivado): é o indivíduo que se dedica habitualmente à prática criminosa e que cria um evento crítico por acidente, geralmente pelo confronto inesperado com as forças de segurança respondendo a uma ocorrência em andamento (por exemplo, ao ser surpreendido pela polícia, o sujeito toma uma pessoa como refém). Este tipo causador é o responsável pela maior parcela de eventos críticos e, segundo Bolz Jr., o maior perigo de uma crise envolvendo um indivíduo Tipo 1 está nos primeiros quarenta minutos da crise;

- **Tipo 2 — o emocionalmente perturbado**: pode ser um indivíduo com alguma psicopatia, uma pessoa que não conseguiu lidar com um problema ou uma situação de stress ou, ainda, alguém que, por algum motivo, esteja dissociado da realidade. São eventos mais comuns em brigas domésticas e em situações envolvendo empregados ressentidos por terem sido demitidos ou pessoas magoadas com alguma autoridade;

- **Tipo 3 — o terrorista** (ou fanático): subdivide-se em duas espécies, o terrorista **por motivação política ou ideológica** e o terrorista **por motivação religiosa**.

- O terrorista movido por **motivação política** se caracteriza por agir de forma cuidadosa e comumente gera a crise como forma de atrair a atenção das autoridades e da imprensa para as demandas do grupo a que pertence, aceitando uma saída negociada depois que seu intento é atingido;

- O terrorista movido por **motivação religiosa**, por sua vez, apresenta alto grau de dificuldade ao negociador, tendo em vista que não aceita abrir mão de suas convicções, o que reduz em muito as possibilidades de negociações (muitas vezes, o indivíduo prefere morrer por sua causa do que negociar uma saída para a crise).

Fases da Confrontação: Pré-Confronto ou Preparo; Resposta Imediata; Plano Específico; Resolução

De acordo com a doutrina do FBI, tida internacionalmente como um modelo a ser seguido, a confrontação a um evento crítico se dá em quatro fases cronologicamente distintas, que são denominadas **fases da confrontação**:

- **Fase I: Pré-confrontação ou preparo;**
- **Fase II: Resposta imediata;**

- **Fase III: Plano específico;**
- **Fase IV: Resolução.**

Acompanhe cada uma delas a seguir.

- **Fase de Pré-Confrontação ou Preparo**

A **fase de pré-confrontação ou preparo** é a fase que **antecede** a ocorrência de um **evento crítico**. Nesta fase o órgão de segurança se **qualifica** para responder a qualquer crise que surja no âmbito de sua competência; quanto maior o preparo, maiores as chances de realizar com sucesso suas ações.

Existem duas diferentes posturas de pré-confrontação: a abordagem casuística e a abordagem permanente. Um órgão de segurança que adota a abordagem **casuística** reage aos eventos críticos mobilizando recursos especialmente para o caso. Por outro lado, a abordagem **permanente** pressupõe a existência de um grupo de agentes previamente designados, prontos para serem acionados. A segunda forma de abordagem é a mais utilizada por departamentos de polícia e órgãos de segurança mundo afora, uma vez que garante o maior entrosamento e eficiência entre os agentes, uma vez que cada um já sabe previamente sua função no enfrentamento da situação.

Além da qualificação da equipe, a fase de pré-confrontação inclui também **ações de antecipação e prevenção**. Por ações de **antecipação** se entende o processo de identificar ameaças com potencial de se transformarem em um evento crítico e de tomar medidas para neutralizar ou conter sua ocorrência (como, por exemplo, a identificação prévia de um motim ou plano de resgate de presos e os subsequentes planos de contingência adotados pela equipe de segurança).

Por sua vez, a **prevenção** pode ser entendida como o conjunto de ações genéricas (não dizem respeito a uma ameaça em particular) que têm como finalidade impedir ou dificultar a ocorrência de um evento crítico ainda não identificado (como, por exemplo, a vistoria periódica nas instalações de segurança).

Por fim, ainda na fase de pré-confrontação é que o órgão de segurança **define normas e rotinas de gerenciamento** de crise (regras de preparação, treinamentos, ensaio e reciclagem) que vão constar de um documento denominado **plano de contingência**.

A fase de pré-confrontação compreende, portanto:



• **Fase de Resposta Imediata**

A fase de **resposta imediata**, por sua vez, é aquela em que o órgão de segurança **reage** ao evento crítico. Esquemáticamente, consiste em ações de:



Vale mencionar que são ações tomadas praticamente ao mesmo tempo, sem distinção cronológica.

As ações de **contenção** têm finalidade de **evitar** que o evento crítico se **alastre** (impedindo, por exemplo, que os causadores aumentem o número de vítimas, obtenham mais armamento ou consigam posições mais seguras).

As ações de **isolamento** ocorrem simultaneamente às de contenção e consistem em **delimitar o local** da ocorrência, **impedindo** qualquer **contato** dos causadores da crise com quem quer que seja. A organização de segurança passa a ser o único meio de comunicação entre os causadores do evento e o mundo exterior. As ações de isolamento englobam o **bloqueio de telecomunicações** e, também, a **implantação de perímetros táticos** (que serão estudados mais adiante) para isolar o ponto crítico.

Ao mesmo tempo que se faz a contenção e o isolamento, devem ser iniciadas as **negociações** (ainda que entre os agentes que primeiro responderam à ocorrência não se encontre o negociador oficial). O imediato início da negociação busca evitar que a tensão e incerteza dos primeiros instantes possa resultar em comportamento agressivo dos causadores da crise. As táticas de negociação serão vistas no próximo tópico.

• **Fase do Plano Específico**

Tomadas as ações da fase de resposta imediata (contenção — isolamento — início das negociações), o evento egressa na fase do **plano específico**, na qual o gerente da crise passa a **elaborar uma solução** para o evento crítico.

Nesta fase, as informações de inteligência levantadas são essenciais para a tomada de decisão. Deve ser levantada a maior quantidade possível de informações sobre os causadores do evento crítico (quantidade, identidade, vida pregressa dos causadores do evento, habilidade no manuseio de armas etc.); sobre as vítimas (quantidade, estado de saúde etc.) e sobre os equipamentos em posse dos perpetradores (armas, munições, equipamentos de proteção e de telecomunicação).

Com base nas informações obtidas, o gerente da crise faz a análise e diagnóstico do evento e considera as seguintes **alternativas**:

- buscar uma saída negociada;
- exigir a rendição;
- empregar técnicas não letais (como o uso de gás) ;
- empregar atirador de precisão (*sniper*);
- empregar grupo tático.

A **saída negociada** é a menos traumática tanto para os eventuais reféns quanto para o órgão de segurança. Conforme visto quando estudados os objetivos do gerenciamento de crises, que prioriza a preservação da vida acima de qualquer outra coisa, a solução negociada pode implicar na fuga dos causadores, em troca da liberação dos reféns. Em outras situações, uma saída negociada pode implicar na transferência do evento crítico para outro local em que o risco para os envolvidos e para a população seja menor.

A **exigência de rendição**, por sua vez, caracteriza a resolução bem-sucedida da crise, sobretudo aquela em que há reféns, uma vez que consiste na entrega dos causadores por conta própria às autoridades e na liberação das vítimas.

O **emprego de técnicas não letais** consiste no conjunto de métodos utilizados para resolver um evento crítico preservando a vida das pessoas envolvidas e pressupõe o uso de armas não letais, que são aquelas projetadas especificamente para incapacitar alguém ou algum material, reduzindo a capacidade de combate do oponente e evitando mortes, ferimentos permanentes e danos indesejáveis.

O uso de **atirador de precisão** (ou atirador de elite), também conhecido como *sniper*, insere-se dentro da alternativa chamada tiro de comprometimento, segundo a qual o atirador faz uso de uma arma de precisão, dotada de equipamento ótico (luneta) que visa atingir o oponente. O uso do tiro de comprometimento é de grande risco e ele somente deve ser utilizado como alternativa quando o cenário for favorável e todas as demais alternativas se mostrarem inadequadas.

Por fim, o emprego de **grupo de invasão tática** deve ser considerado como última alternativa no caso da existência de reféns, tendo em conta o risco de vida para as vítimas, agentes de segurança e transgressores. Dessa forma, somente deve ser utilizada se for necessária para a preservação de vidas (quando, por exemplo, os causadores do evento crítico estão ameaçando executar os reféns).

- **Fase da Resolução**

Uma vez tomada a decisão pelo gerente da crise, chega o momento da fase de **resolução**, que consiste na **execução do plano específico**. Juntamente com o início da crise (entre quinze e quarenta e cinco minutos iniciais), a fase de resolução é a mais crítica do evento crítico.

Encerrado o evento, resta ao gerente da crise tomar as medidas finais, tais como providenciar a perícia no local, devolver materiais, elaborar relatórios, informar imprensa etc.

ORGANIZAÇÃO DO LOCAL: PERÍMETROS TÁTICOS E ORGANIZAÇÃO DO POSTO DE COMANDO (PC)

Conforme se estudou anteriormente, o início da resposta ao evento crítico é um momento bem problemático, tendo em vista o elevado nível de tensão dos causadores, das vítimas e também dos primeiros agentes que atendem a ocorrência. As informações sobre o cenário são poucas e comumente distorcidas, além de que a presença de curiosos e da imprensa contribui para o ambiente de tumulto no local do evento crítico.

Nesse sentido, o órgão de segurança deve tomar três medidas iniciais: conter, isolar e negociar.

Dentro das ações de isolamento ocorre o estabelecimento dos **perímetros táticos**, que vão **isolar o ponto crítico** da mídia, de curiosos e de outras pessoas não autorizadas no teatro de operações.

Nesse sentido, são **dois** os perímetros táticos a serem estabelecidos:

- **Perímetro tático interno;**
- **Perímetro tático externo.**

O perímetro tático **interno** consiste em um cordão de isolamento que vai contornar o ponto crítico e formar o que se chama de **zona estéril**. Dentro da zona estéril somente podem estar o causadores do evento, os agentes de segurança designados para atuar na crise e os reféns (caso existam).

O perímetro interno deve ser mantido e patrulhado por agentes uniformizados e que não façam parte da equipe tática (que deve estar de prontidão para eventual ingresso forçado).

O perímetro tático **externo**, por sua vez, é estabelecido entre o perímetro interno e o público, formando uma **zona tampão**. Dentro da zona tampão serão fixados o posto de comando

(PC) do gerente da crise e o posto de comando tático (PCT) do comandante da unidade tática.

Tanto o PC quanto o PCT devem ser estabelecidos em local seguro e próximo do ponto crítico (podem ficar juntos ou não). O PC é essencial para o gerenciamento da crise, uma vez que o sucesso da operação depende de sua organização e operacionalidade (no próximo item serão apontadas algumas características do PC).

Dentro do perímetro externo é que se posicionam, também, o pessoal de apoio (equipe de socorro médico, bombeiros, peritos etc.) e, eventualmente, quando da realização de entrevista ou “*briefing*”, a imprensa.

A segurança do perímetro externo também deve ser feita por agentes uniformizados.

A forma e a abrangência dos perímetros táticos vão variar conforme a natureza, localização e grau de risco do evento crítico. Vale mencionar que os perímetros não podem ser demasiado amplos; quanto maiores, mais difícil sua manutenção e maior o número de agentes exigidos para sua segurança, além de causar mais transtorno para as pessoas que vivem ou circulam nesses locais.

Posto de Comando (PC)

Conforme visto acima, o posto de comando é o quartel-general do gerente de crise no local da ocorrência. É, portanto, o local onde se colhem, processam e aplicam as informações sobre o evento crítico e de onde se realiza a coordenação das ações.

Nem todo evento crítico demanda a instalação de um PC, devendo sua implantação ocorrer quando:

- O número de pessoas envolvidas na ocorrência supera o que o gerente da crise pode pessoalmente controlar de maneira eficiente e eficaz;
- Existe a necessidade de coordenar diferentes unidades (da mesma organização de segurança ou de organizações diferentes);
- Quando a complexidade da operação exigir a realização de múltiplas atividades.

Em eventos críticos de menor vulto, a estrutura do PC pode ser proporcionalmente reduzida (garantindo-se o mínimo para que o gerente de crise possa reunir-se com seus subordinados e possa ter atendidas suas necessidades básicas durante o atendimento da crise, como o acesso a instalações sanitárias, por exemplo); já em operações de maior complexidade, é exigido um posto de comando que possua mais elementos.

A estrutura básica de um PC deve conter:

- uma área para o pessoal de comunicações;
- uma área para reuniões;
- uma sala reservada para o pessoal envolvido no processo decisório;
- local para atendimento médico de emergência;

- banheiros e local de descanso;
- local para reunião com a imprensa.–

Conforme colocado anteriormente, o PC deve ser posicionado em local próximo ao ponto crítico, preferencialmente com visão imediata do ponto crítico. O acesso ao PC deve ser restrito ao pessoal envolvido e deve ser posicionado em local seguro. Além disso, o PC deve ser o máximo possível isolado de ruídos.

Dentro do PC devem apenas ingressar:

- O elemento de comando: o gerente da crise ou comandante do teatro de operações;
- Os elementos operacionais, como os negociadores e, caso o PCT se localize junto ao PC (o que é desejável), também o comandante do grupo tático;
- Chefe da inteligência e seus analistas;
- Os elementos de apoio (comunicações, logística, equipe médica etc.);
- Os elementos de assessoria (relações públicas/assessor de imprensa).

TÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO

Táticas de negociação são regras básicas que têm como finalidade orientar o negociador na resolução do conflito, otimizando os resultados a serem alcançados.

As táticas baseiam-se em duas premissas básicas: a de que a proposta apresentada é a melhor que se pode oferecer e que inexistente outra alternativa, ou que a oferta feita é a melhor dentre as existentes.

Nesse sentido, Wanderley Mascarenhas, oficial da Polícia Militar de São Paulo, em sua obra, *Negociação de reféns* (2010), aponta cinco táticas de negociação:

- **Tática introdutória:** o início da negociação é fundamental para que se alcance um desfecho bem-sucedido. Assim, o negociador deve, desde o início, deixar claro que está ali para resolver a crise gerada pelo causador;

- **Tática de tranquilização:** o negociador deve buscar diminuir a tensão no ambiente da ocorrência, induzindo o causador do evento a visualizar a situação em que se encontra e a raciocinar de forma prática. Nesta fase o negociador deve garantir ao causador que não vai haver a invasão do ponto crítico enquanto for possível manter o diálogo e o causador assegurar que não vai partir para a agressão. Uma boa forma de tranquilizar o ambiente é fazer o causador falar bastante, permitindo que ele raciocine e pense de forma coerente. É essencial que o negociador não faça movimentos bruscos nem use palavras agressivas, colocando-se no mesmo nível que o causador;

- **Tática de envolvimento:** visa fazer o tempo passar, buscando o envolvimento do causador. É feita por meio de manobras simples, tais como não dar respostas imediatas a um pedido, justificando alguma dificuldade momentânea;

• **Tática da dissimulação:** o negociador deve contornar a resistência do causador em aceitar uma solução, pois este tem consciência dos fatos anteriores. Assim, o negociador deve tentar convencer o causador do evento que o processo está caminhando bem e avança para um desfecho em que todos sairão ganhando. A tática da dissimulação é essencial em momento de acessos de raiva por parte do causador. Um dos pontos importantes da dissimulação é passar a ideia de que os eventuais reféns em poder do causador não são importantes para o negociador, mas sim que este quer resolver a situação e que os reféns são parte do problema;

• **Tática do medo:** trata-se de uma tática utilizada durante todo o decorrer do evento crítico e consiste na constante movimentação das forças de segurança com a finalidade de gerar aflição nos causadores. Nesse sentido, o negociador, desde seu primeiro contato, vai dizer que as equipes de segurança não vão atacar o ponto crítico, mas os causadores devem saber que elas estão ao seu entorno e podem invadir. O negociador se coloca, portanto, como a maior garantia de que não haverá ação extrema por parte das forças de segurança. O negociador deve usar suas habilidades para mostrar que todos estão ganhando com a manutenção do diálogo e que, em outras situações semelhantes, a organização de segurança/polícia sempre cumpriu os acordos feitos.

Ainda no que diz respeito às táticas de negociação, como forma de auxiliar o processo de negociação, o FBI desenvolveu um modelo padrão de construção de relacionamento entre o negociador e o causador do evento crítico, denominado Modelo de Escada de Mudança Comportamental (*Behavioral Change Stairway Model* — BCSM).

O BCSM consiste em cinco estágios: escuta ativa, empatia, conexão, influência e mudança de comportamento. A progressão através desses estágio é feita sequencialmente e cumulativamente, ou seja, o negociador vai do estágio de escuta ativa ao estágio de mudança comportamental, mas a cada avanço deve primeiro utilizar e manter a técnica relativa ao estágio anterior. Assim, para estabelecer o estágio de conexão (estágio 3), por exemplo, o negociador obrigatoriamente deve estabelecer e manter a escuta ativa (estágio 1) e a empatia (estágio 2) e assim sucessivamente. Dessa forma, a última fase (resolução bem-sucedida da crise) somente é atingida se as etapas anteriores forem realizadas com sucesso.

Esquemáticamente o modelo BCSM consiste em:

ESTÁGIO	AÇÕES
1. Escuta ativa	Consiste em demonstrar para o causador do evento crítico que ele está sendo ouvido e compreendido. A escuta ativa se utiliza de algumas técnicas, como: espelhamento (repetir as últimas palavras ou a essência do que o causador falou, demonstrando que o negociador está atento), parafraseamento (reafirmar, na fala do negociador, o que o causador

	disse demonstrando, dessa forma, que o negociador quer assumir a perspectiva do causador); rotulagem emocional (o negociador identifica as emoções do causador e demonstra que está tentando entender a situação em que ele se encontra); e pausas efetivas (silêncios deliberados do negociador que ajudam o causador a se concentrar no que está sendo dito)
2. Empatia	A empatia é uma consequência de uma escuta ativa eficaz. Implica em compreender a situação crítica na perspectiva do outro
3. Conexão	Nas duas primeiras fases a relação foi unilateral, ou seja, o causador do evento fala e o negociador escuta ativamente e tem empatia. Conforme a empatia se desenvolve, surge a conexão, que se caracteriza pela confiança e afinidade mútua. Estabelecida a conexão, aumenta probabilidade de o causador da crise ouvir e aceitar o que o negociador tem para oferecer
4. Influência	Nesta fase já existe uma relação estabelecida e o causador está disposto a aceitar as sugestões do negociador (como uma antecipação para a mudança de comportamento). O negociador pode, então, recomendar um curso de ação para alcançar uma resolução colaborativa. Nesta fase, negociador e causador trabalham juntos para identificar soluções realistas e não violentas
5. Mudança de comportamento	Esta fase somente ocorre se as quatro anteriores tiverem sido completadas com sucesso. Nesta fase final o causador provavelmente vai seguir as sugestões do negociador

USO PROGRESSIVO DA FORÇA

Uma das funções da Polícia do Senado Federal é a de proteger a integridade física dos senadores, das autoridades estrangeiras que se encontrem no Senado Federal ou em outro local de sua responsabilidade, bem como a proteção dos servidores e do patrimônio da casa legislativa. Dentro deste contexto, uma série de eventos críticos podem ocorrer.

Assim, uma das características essenciais da atividade dos agentes policiais do Senado é a possibilidade do emprego de força física, a fim de proteger a integridade física de terceiros ou do próprio policial, assim como garantir o cumprimento da lei. O uso da força, no entanto, deve ser norteado pelo profissionalismo do agente, legitimado pela necessidade do recurso e limitado por parâmetros legais.

Nesse sentido, existem normas internacionais e nacionais que regulam o uso da força, estabelecendo diretrizes e princípios básicos.

Normas Internacionais Sobre o Uso da Força

As principais normas internacionais que cuidam do uso da força por agentes estatais são:

- O Código de Conduta para os Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei (CCEAL), publicado pela ONU, em 1979;
- Os Princípios Orientadores para a Aplicação Efetiva do Código de Conduta para os Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei, adotados pela ONU em 1989;
- Os Princípios Básicos sobre Uso da Força e Armas de Fogo pelos Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei (PBUFAF), adotados pela ONU em 1990.

De modo geral, essas três normativas cuidam basicamente do uso de armas de fogo pelo agente envolvido na segurança.

O art. 3º, do Código de Conduta para os Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei, estipula que **os encarregados “da aplicação da lei só podem empregar a força quando estritamente necessária e na medida exigida para o cumprimento de seu dever.”**

Em outras palavras, nos termos do CCEAL, o **uso da força** deve ser visto como uma **medida extrema** e nunca deve ultrapassar o **nível razoavelmente necessário** para se alcançar os objetivos legítimos.

Já os Princípios Orientadores para a Aplicação Efetiva do Código de Conduta para os Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei apontam que os governos devem adotar as medidas necessárias para que os funcionários responsáveis pela aplicação da lei recebam instrução, no âmbito da formação de base e de todos os cursos posteriores de formação e de aperfeiçoamento, sobre a **questão dos direitos humanos**.

Os Princípios Básicos sobre Uso da Força e Armas de Fogo pelos Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei, por sua vez, estabelecem que o poder público deve, entre outras disposições:

- Equipar os encarregados da aplicação da lei com diversos tipos de armas e munições, de modo que seja possível fazer um **uso diferenciado de força** e armas de fogo;
- Desenvolver **armas de menor potencial ofensivo**, restringindo a aplicação de meios que causem ferimentos ou a morte;

Dica

Armas de menor potencial ofensivo são armas projetadas e/ou empregadas, especificamente, com a finalidade de conter, debilitar ou incapacitar temporariamente pessoas, preservando vidas e minimizando danos à sua integridade.

- Equipar seus agentes com **equipamentos de autodefesa**, tais como escudos, capacetes, coletes balísticos, como forma de diminuir a necessidade do uso de armas;

- Especificar as circunstâncias em que os agentes podem portar armas e estabelecer os tipos de munições permitidos;
- Assegurar que as **armas de fogo somente sejam empregadas quando seu uso for apropriado** e de maneira a diminuir o risco de ferimentos desnecessários;
- Proibir o uso de armas de fogo e munições que apresentem risco injustificado;
- Controlar o estoque e distribuição de armas e munições;
- Exigir que os agentes façam os **avisos apropriados** quando armas de fogo estiverem por ser disparadas.

Normas Nacionais Sobre o Uso da Força

No âmbito nacional a principal norma relativa ao uso da força é a Portaria Interministerial nº 4.226, de 2010, editada conjuntamente pelo Ministério da Justiça e pelo Ministério dos Direitos Humanos.

A portaria orienta e padroniza procedimentos de atuação dos agentes de segurança pública, adequando-os aos princípios internacionais.

Apesar de ser de observância obrigatória somente pelo Departamento de Polícia Federal, pelo Departamento de Polícia Rodoviária Federal, pelo Departamento Penitenciário Nacional e pela Força Nacional de Segurança Pública, a Portaria nº 4.226 estabelece diretrizes que também se aplicam aos procedimentos da Polícia do Senado.

Dentre as diretrizes estabelecidas pela portaria, destacam-se:

- A obrigação de obedecer os **princípios da legalidade, necessidade, proporcionalidade, moderação e conveniência**, que serão estudados no tópico logo a seguir;
- A **proibição de disparar armas de fogo, exceto** em casos de **legítima defesa própria ou de terceiro** contra perigo iminente de morte ou lesão grave;
- A **proibição de utilizar armas de fogo** contra **pessoa em fuga** que esteja desarmada ou que, ainda que na posse de arma, não represente risco imediato de morte ou lesão grave aos agentes ou a terceiros;
- A **proibição de disparos de advertência**, tendo em vista o perigo de se atirar a esmo, sem ter o controle de qual vai ser o alvo atingido;
- A restrição da possibilidade de se apontar arma durante uma **abordagem**, sendo que, nos casos de pessoas sob fundada suspeita, o procedimento deve iniciar com a **arma na posição sul** (apontada para baixo), somente sendo feita **em terceiro olho** (apontada para o abordado) no caso de abordagem a infrator da lei;
- A obrigação do agente de portar, no mínimo, **dois instrumentos de proteção** (armas, munições e equipamentos, tais como coletes à prova de bala, espargidores de gás pimenta e tonfas/bastões táticos) independentemente de portar arma de fogo;

Princípios Essenciais no Uso Progressivo da Força

Conforme aponta a Portaria nº 4.226, de 2010, no item 2, de seu Anexo I, os princípios essenciais no uso da força e armas de fogo são:

- Princípio da **legalidade**: a força somente pode ser utilizada para a consecução de um objetivo legal e nos estritos limites da lei;
- Princípio da **necessidade**: determinado nível de força só pode ser empregado quando níveis de menor intensidade não forem suficientes para atingir os objetivos legais pretendidos;
- Princípio da **proporcionalidade**: o nível da força utilizado deve sempre ser compatível com a gravidade da ameaça representada pela ação do opositor e com os objetivos pretendidos pelo agente de segurança pública;
- Princípio da **moderação**: o emprego da força pelos agentes deve ser, sempre que possível, além de proporcional, moderado, visando sempre reduzir o emprego da força;
- Princípio da **conveniência**: a força não poderá ser empregada quando, em função do contexto, possa ocasionar danos de maior relevância do que os objetivos legais pretendidos.

Do teor dos princípios é possível concluir, portanto, que o uso de arma de fogo é visto como o último recurso, somente podendo ser feito quando for estritamente inevitável para proteger a vida.

Ao recorrer a essa medida extrema, os agentes encarregados da lei devem: identificar-se como tal e avisar de forma clara e prévia à intenção de usar arma de fogo com tempo suficiente para que o aviso seja levado em consideração, exceto se esse procedimento implicar em risco de morte ou dano grave para os agentes ou terceiros ou que seja claramente inadequado ou inútil dadas as circunstâncias.

LEIA-SE:

GESTÃO DE CONFLITOS

Inicialmente, cumpre demonstrar o conceito de conflito, que pode ser definido como a divergência de interesses, valores, percepções ou necessidades entre indivíduos ou grupos dentro de uma organização.

Essas diferenças, quando não tratadas adequadamente, podem resultar em tensões que afetam o desempenho, a comunicação e a cooperação dentro da equipe. Porém, quando gerenciados corretamente, os conflitos podem servir de catalisador para mudanças positivas e desenvolvimento organizacional.

Segundo **Chiavenato (2014)**, o conflito não é intrinsecamente negativo, pois sua presença pode indicar a necessidade de mudanças ou a busca por melhorias, sendo que o importante é como ele é tratado pela gestão, e não simplesmente sua ocorrência.

Por outro lado, quando bem administrados, os conflitos podem estimular a inovação por meio do confronto de ideias, resultando em novas soluções e melhorando a comunicação, já que

a necessidade de resolver conflitos exige que as partes envolvidas aprendam a se comunicar de maneira mais eficiente.

Por fim, a administração correta dos conflitos também pode fortalecer as relações, mostrando que os conflitos resolvidos de maneira colaborativa podem fortalecer a confiança e a coesão entre os membros da equipe.

Tipos de Conflito

Os conflitos em uma organização podem ser classificados em três categorias principais, quais sejam:

- **Conflitos intrapessoais:** são os conflitos que ocorrem dentro do próprio indivíduo, resultantes de tensões internas, como a pressão para conciliar múltiplos papéis ou lidar com expectativas conflitantes, os quais impactam diretamente a produtividade e o bem-estar do colaborador. Um exemplo seria um funcionário que se sente dividido entre as demandas de trabalho e as expectativas familiares, o que pode gerar estresse e insatisfação;

- **Conflitos interpessoais:** são os conflitos que envolvem tensões entre duas ou mais pessoas dentro da organização, podendo surgir de diferenças de personalidade, estilos de trabalho ou disputas de poder. Como exemplo, pode-se citar dois colaboradores que discordam constantemente sobre a forma mais eficiente de realizar tarefas, prejudicando a coesão da equipe;

- **Conflitos intergrupais:** esses conflitos ocorrem entre diferentes grupos ou departamentos de uma organização, geralmente causados por competição por recursos, diferenças nos objetivos ou percepções divergentes sobre as prioridades da empresa. Como exemplo, pode-se citar dois departamentos que disputam um orçamento limitado para implementar projetos diferentes, sendo que cada um acredita que sua proposta deve ser a prioridade.

Causas dos Conflitos

Os conflitos no ambiente organizacional são inevitáveis e podem ser provocados por uma série de fatores estruturais e comportamentais que afetam tanto as relações entre os indivíduos quanto a dinâmica organizacional como um todo.

Nessa esteira, uma das principais causas de conflitos é a falta de comunicação ou a comunicação deficiente. Quando as informações não são transmitidas de maneira clara, objetiva e tempestiva, cria-se um ambiente propício para mal-entendidos, interpretações errôneas e expectativas frustradas. Isso pode ocorrer, por exemplo, quando uma liderança não especifica adequadamente os prazos de um projeto, levando os membros da equipe a diferentes interpretações sobre a urgência da tarefa.

Além disso, a ausência de canais eficientes de comunicação para resolver dúvidas ou alinhar expectativas também amplia o estresse e o desentendimento entre os colaboradores.

Nesse sentido, a falta de feedback contínuo é apontada por estudiosos como um elemento central de uma comunicação falha, gerando insegurança e incerteza sobre o desempenho esperado.

Outro fator importante que alimenta os conflitos organizacionais é o conflito de interesses, ou seja, quando os objetivos ou necessidades de indivíduos ou grupos dentro da empresa se chocam, surgem disputas e tensões.

Cada parte envolvida busca promover seus próprios interesses, o que gera uma competição por recursos, reconhecimento ou influência dentro da organização.

Um exemplo comum dessa situação ocorre quando departamentos diferentes competem por um mesmo orçamento, cada qual alegando que sua demanda deve ser priorizada.

As estruturas hierárquicas e a distribuição de poder também se configuram como causas frequentes de conflitos no ambiente de trabalho, uma vez que organizações com uma hierarquia muito rígida podem sufocar a criatividade e a iniciativa de seus colaboradores, que sentem que suas contribuições não são devidamente valorizadas.

Por outro lado, a centralização excessiva das decisões em poucas lideranças cria um distanciamento entre a equipe e os processos decisórios, o que pode gerar frustração.

De forma inversa, a falta de clareza nas responsabilidades e na autoridade entre os diferentes níveis hierárquicos pode criar uma confusão sobre quem deve tomar decisões ou delegar tarefas, levando a disputas internas que fragilizam a coesão do grupo.

Outra causa estruturante dos conflitos é a escassez de recursos. Quando os recursos, sejam eles financeiros, de tempo ou de pessoal, são limitados, surge uma competição natural entre os diversos departamentos ou colaboradores, que buscam garantir a maior fatia possível para suas demandas.

Essa situação se agrava em momentos de crise ou recessão econômica, nos quais a organização precisa otimizar seus recursos de forma a garantir sua sobrevivência. A disputa por esses recursos escassos alimenta um ambiente de tensão, no qual os interesses se sobrepõem ao trabalho colaborativo.

Em síntese, as causas dos conflitos no ambiente organizacional são múltiplas e interligadas, variando desde falhas estruturais, como a comunicação inadequada e a competição por recursos, até fatores comportamentais, como diferenças de personalidade, cultura e expectativas.

Abordagens Relevantes e Técnicas para a Gestão de Conflitos

Vejam, agora, as abordagens para promover o sucesso da gestão de conflitos, que está diretamente ligada à capacidade do gestor de adotar a abordagem mais adequada para cada situação, considerando as causas do conflito e o contexto organizacional.

Neste sentido, destaca-se a **abordagem competitiva**, caracterizada pela busca de uma solução em que uma das partes “vence” o conflito em detrimento da outra.

Essa técnica pode ser utilizada quando é necessário tomar decisões rápidas ou em situações em que o conflito ameaça a integridade da organização. No entanto, o uso excessivo dessa abordagem pode gerar ressentimentos e prejudicar o relacionamento entre as partes envolvidas.

Já a **abordagem colaborativa** busca uma solução “ganha-ganha”, em que ambas as partes são ouvidas e trabalham juntas para encontrar uma solução que beneficie todos os envolvidos. Portanto, trata-se de uma abordagem mais demorada, mas eficaz em promover a coesão da equipe e em gerar soluções duradouras e mutuamente satisfatórias.

Por sua vez, a **abordagem de acomodação** ocorre quando uma das partes cede aos interesses da outra, frequentemente para preservar a harmonia ou a relação de longo prazo, sendo útil quando o conflito não é central para os interesses de uma das partes, ou quando o foco está na manutenção de uma boa relação futura.

Já a **abordagem de compromisso** visa encontrar um meio-termo, no qual ambas as partes renunciam a parte de suas exigências para chegar a um acordo. Essa abordagem é muito utilizada quando há a necessidade de resolver o conflito rapidamente, mas as partes ainda desejam manter um relacionamento funcional.

Por fim, a última abordagem é a **abordagem de evitação**, quando o conflito é ignorado ou adiado, sendo útil em situações em que o problema é trivial ou quando as emoções estão muito intensas, e uma pausa pode evitar que o conflito se agrave. No entanto, ressalta-se que essa abordagem pode ser prejudicial a longo prazo se o conflito não for resolvido adequadamente.

Nesse sentido, dentre as diversas estratégias que podem ser utilizadas, algumas se destacam pela sua eficácia na resolução de conflitos, permitindo não apenas a mediação das situações, mas também a construção de um clima organizacional mais colaborativo e harmonioso. Vejamos:

• **Escuta Ativa**

A escuta ativa é uma das técnicas mais poderosas na gestão de conflitos, uma vez que envolve ouvir atentamente as partes envolvidas, demonstrando empatia e compreensão.

Ao praticar a escuta ativa, os gestores conseguem captar não apenas as palavras, mas também as emoções e preocupações que estão por trás das falas dos colaboradores.

Essa técnica vai além de ouvir superficialmente; é necessário prestar atenção aos detalhes, reformular o que foi dito para assegurar que a mensagem foi compreendida corretamente e fazer perguntas que estimulem uma reflexão mais profunda.

Portanto, a escuta ativa ajuda a identificar a raiz do conflito, permitindo que soluções mais eficazes e satisfatórias sejam desenvolvidas. Além disso, ao se sentirem ouvidos, os colaboradores tendem a se sentir mais valorizados e respeitados, o que pode reduzir a tensão e facilitar a resolução do problema.

• **Negociação**

A negociação é outra estratégia fundamental, que envolve a busca por um consenso entre as partes envolvidas, em que cada uma delas apresenta suas necessidades e expectativas.

A negociação é particularmente eficaz quando as partes estão dispostas a ceder em alguns pontos para alcançar um acordo que atenda, ao menos em parte, às necessidades de todos.

Portanto, trata-se de uma técnica que requer habilidade para a identificação de interesses comuns e para a construção de soluções criativas que possam satisfazer as preocupações de ambas as partes.

Além disso, a habilidade de negociar pode ser desenvolvida por meio de treinamentos e prática, permitindo que os colaboradores se tornem mais aptos a lidar com situações de conflito de forma construtiva.

• **Mediação**

A mediação é uma técnica que envolve a presença de um terceiro imparcial, o mediador, que facilita o diálogo entre as partes em conflito. A importância do mediador reside na criação de um ambiente seguro para a comunicação, garantindo que todas as vozes sejam ouvidas.

A mediação é especialmente eficaz quando as partes estão muito emocionalmente envolvidas, e pode ser uma forma de desescalar a situação.

Assim, o mediador orienta a conversa, ajudando os envolvidos a explorar suas preocupações e a buscar soluções colaborativas, sendo que essa técnica não apenas resolve o

conflito imediato, mas também pode fortalecer as relações interpessoais ao promover um entendimento mútuo entre as partes.

Portanto, a mediação, quando bem conduzida, pode levar a acordos que são mais duradouros e que atendem melhor às necessidades de todos os envolvidos.

• **Comunicação Eficaz**

A comunicação eficaz é um pilar central na gestão de conflitos. Fomentar uma comunicação clara, aberta e transparente entre os colaboradores é fundamental para evitar mal-entendidos e mitigar a escalada de conflitos.

A comunicação eficaz envolve não apenas a troca de informações, mas também a construção de um clima de confiança em que os colaboradores se sintam à vontade para expressar suas preocupações e opiniões. Isso pode ser alcançado por meio de práticas como reuniões regulares, feedback construtivo e canais de comunicação bem definidos.

Deste modo, quando a comunicação flui de maneira eficaz, os conflitos podem ser abordados em sua fase inicial, evitando que se transformem em problemas maiores.

Assim, a promoção de um ambiente em que a comunicação é incentivada também contribui para o fortalecimento da cultura organizacional, na qual todos se sentem parte do processo e têm voz ativa nas decisões.

Além dessas técnicas, é importante mencionar que a formação e capacitação dos colaboradores em habilidades de resolução de conflitos e comunicação é um investimento que pode trazer resultados significativos para a organização.

Deste modo, cursos, workshops e treinamentos focados em desenvolvimento pessoal e interpessoal podem ajudar os colaboradores a aprimorar suas habilidades de escuta, negociação e mediação, tornando-os mais aptos a lidar com conflitos de maneira construtiva.

Portanto, a implementação dessas estratégias não apenas contribui para a resolução de conflitos, mas também para o fortalecimento das relações interpessoais e para a construção de um ambiente organizacional mais positivo e produtivo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

Se você adquiriu sua apostila após o dia 08 de outubro de 2024, estes itens já se encontram atualizados.

Cordialmente,
Nova Concursos.